



# **Kundnöjdhetsundersökning på 3A-Sport**

## **Customer Satisfaction Survey for 3A-Sport**

Robert Kirkland

Examensarbete / Degree Thesis  
Företagsekonomi/Business Management  
2010

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	2885
Författare:	Robert Kirkland
Arbetets namn:	Kundnöjdhetsundersökning på 3A-Sport
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	3A-Sport
<p>Sammandrag:</p> <p>Examensarbetet var ett uppdrag av 3A-Sport. 3A-Sport är ett finskt företag som erbjuder motionstjänster till privatpersoner. Syftet med examensarbetet var att ta reda på hur man inom motionsbranschen, där det råder hård konkurrens, kan klargöra vilka faktorer som bidrar till nöjda kunder, och därmed skapa ett konkurrenskraftigt och lönsamt företag.</p> <p>Forskningsproblemet var att en svag kundnöjdhet uppfattas som en stor orsak till att företag inte överlever den hårda konkurrensen i dagens ansträngda ekonomi. Därför har kundnöjdhet undersökts på 3A-Sport för att få fram vad kunderna är nöjda med och vilka förväntningar som kunderna har.</p> <p>Den teoretiska delen innefattar kundperspektivet inom det Balanserade Styrkortet och egenskaper hos tjänster. Dessutom behandlas tjänstekvalitet, olika sätt att mäta kvaliteten och faktorer som bidrar till lönsamhet.</p> <p>Undersökningsmetoden var kvantitativ och utfördes med hjälp av ett frågeformulär. Frågeformuläret utdelades till kunder på 3A-Sport inom en given period på 3 veckor. Sammanlagt kopierades 150 frågeformulär, 86 svar erhöles. Svaren analyserades med Excel.</p> <p>Kundernas respons för 3A-Sport blev tillfredställande. Respondenterna var relativt nöjda med kundbetjäningen, aerobictjänsten och den allmänna atmosfären, medan gymtjänsten, squashtjänsten och den allmänna prydligheten fick sämre vitsord. Förväntningarna om att åtgärder bör göras för att skapa en högre upplevd kundkvalitet, är stora. 3A-Sport kommer att ta kundernas förväntningar i beaktande, för att skapa en ännu bättre relation till kunderna och skapa en effektivare verksamhet.</p>	
Nyckelord:	Tjänster, tjänstekvalitet, lönsamhet, kvantitativ undersökning, motionstjänster
Sidantal:	34
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	21.4.2010

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Management
Identification number:	2885
Author:	Robert Kirkland
Title:	Customer Satisfaction Survey for 3A-Sport
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	3A-Sport
<p>Abstract:</p> <p>This study was requested by 3A-Sport. 3A-Sport is a Finnish company that provides physical fitness services for private individuals. The purpose of this thesis is to find out how within the sport fitness branch with hard competition one can find out what factors contribute to making customers satisfied in order to create a competitive and profitable company.</p> <p>The research problem is that a bad customer satisfaction is understood to be a major reason why companies don't survive when competition is tough and the economy is unstable. That's why customer satisfaction has been studied at 3A-Sport in order to obtain answers of what customers are satisfied with and what expectations they have.</p> <p>The theoretical part deals with the customer perspective in the Balanced Scorecard and service characteristics. Moreover it deals with service quality, different ways to measure quality and factors that contributes to profitability.</p> <p>This research was carried out with a quantitative method using questionnaires. The questionnaires were given to customers at 3A-Sport over a period of 3 weeks. Altogether 150 questionnaires were provided and 86 answers were received. The answers were analyzed using Excel software.</p> <p>The response from 3A-sport's customers can be considered to be satisfactory. The customers were pleased with: customer service, aerobic services and the general atmosphere of the facilities. On the other hand the gym service, squash service and the general tidiness received poorer responses in the survey. After the survey the customers now expect 3A-Sport to take action to improve customer satisfaction. 3A-Sport has stated that it is going to take customers expectations more into consideration in order to build a better relation with its customers and to create a more efficient and profitable company.</p>	
Keywords:	Services, service quality, profitability, quantitative survey, fitness services
Number of pages:	34
Language:	Swedish
Date of acceptance:	21.4.2010

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1	Problem och problemområde .....	6
1.2	Syfte och avgränsningar .....	6
1.3	Metod .....	6
1.4	3A-Sport .....	7
<b>2</b>	<b>KUNDPERSPEKTIVET INOM DET BALANSERADE STYRKORTET .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>TJÄNSTEN.....</b>	<b>10</b>
3.1	Tjänstekonceptet .....	11
3.2	Tjänsteprocessen .....	14
<b>4</b>	<b>TJÄNSTEKVALITET .....</b>	<b>14</b>
4.1	Kundupplevd kvalitet.....	16
4.2	Förväntad kvalitet .....	18
<b>5</b>	<b>KUNDEN OCH LÖNSAMHET .....</b>	<b>20</b>
5.1	Kundtillfredsställelse och kundmätningar.....	22
<b>6</b>	<b>EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....</b>	<b>23</b>
6.1	Metoddiskussion .....	23
<b>7</b>	<b>ENKÄTEN .....</b>	<b>24</b>
<b>8</b>	<b>ANALYS AV RESULTAT .....</b>	<b>25</b>
8.1	Bakgrundsfaktorer .....	26
8.2	Kvalitetspåverkande faktorer .....	30
<b>9</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>33</b>
	<b>Källor .....</b>	<b>34</b>
	<b>BILAGA 1</b>	
	<b>BILAGA 2</b>	
	<b>BILAGA 3</b>	

# 1 INLEDNING

En hög kundnöjdhet har en betydelsefull roll för framgång inom företag, eftersom kunder påverkar företagslönsamhet genom att konsumera. Mängden av företag har ökat dramatiskt under de senaste 15 åren, eftersom ekonomin har blomstrat sedan lågkonjunkturen i början av 90-talet tog slut. Detta har gett kunder mera möjligheter när det gäller val av leverantörer, vilket har medfört att konkurrensen har blivit allt större. Under det senaste året har ekonomin vänt och vi befinner oss i en lågkonjunktur. Denna gång har lågkonjunkturen kallats finanskris på grund av den sviktande finansmarknaden. Det sämre läget i ekonomin har lätt till att utbudet av produkter och tjänster blivit allt större i förhållande till efterfrågan. Därför har det blivit allt viktigare att känna igen sina kunder när det gäller smak och tycke, eftersom alla kunder är unika med unika behov och önskemål som bör tas i beaktande. Nöjda kunder är oftast trogna kunder. Kundnöjdhet påverkar ekonomiska redovisningsmått eftersom högre kundnöjdhet oftast kopplas ihop med högre avkastning som i sin tur leder till större vinster för företaget. För att kunder skall hållas tillfredställda när det gäller produkt-, tjänste- eller servicekvalitet, krävs det att information om kundernas attityder, behov och förväntningar kontinuerligt uppföljs och tas i beaktande vid utvecklandet av tjänsterna.

Enligt Dyché (2002 s.4) är det sex gånger dyrare att skaffa en ny kund, än att behålla en befintlig kund. Nya kunder är svårare att analysera när det gäller förväntningar eftersom det inte finns någon insamlad bakgrundsinformation om dem som t.ex. köphistoria. Möjligheten till att behålla gamla kunder och få nya kunder baserar sig på hur väl företaget lyckas tillgodose kundernas krav och behov. Genom att undersöka kundnöjdhet, fås väsentlig information om vilka faktorer som skapar tillfredsställelse bland kunder och idéer om vad som bör utvecklas.

## **1.1 Problem och problemområde**

En svag kundnöjdhet uppfattas som en viktig orsak till att företag inte överlever den hårda marknadskonkurrensen i dagens ansträngda ekonomi. Därför har jag valt att fokusera min avhandling på detta viktiga område.

Kunder vill inte besöka företag vilkas produkter och service är av dålig kvalitet. Enligt Grembler (refererad i Edvardsson 1996 s.162) kan en kund som upplever missnöje med tjänsten vända sig till en annan leverantör. Dyché (2002 s.7) säger att en missnöjd kund kan sprida rykten om dåliga erfarenheter till andra potentiella kunder. Detta kallas på engelska "word-of-mouth".

Orsaker som leder till att kunder blir missnöjda inom motionsbranschen kan bl.a. bero på okunnig och omotiverad personal, ofräscha utrymmen, priser, leveranstider, produkter, tjänster och brist på kundkännedom.

## **1.2 Syfte och avgränsningar**

Avsikten med denna undersökning är att ta reda på hur man inom motionsbranschen, där det råder hård konkurrens, kan klargöra vilka faktorer som bidrar till nöjda kunder, och därmed skapa ett konkurrenskraftigt och lönsamt företag.

Jag avgränsar mitt arbete till att undersöka kundnöjdheten på motionscenter 3A-Sport i Esbo, för att ge 3A-Sport ett gediget svarsmaterial som baserar sig på just deras kunders önskemål och preferenser.

## **1.3 Metod**

Inom denna undersökning kommer jag att använda en kvantitativ forskningsmetod. Den kvantitativa forskningsmetoden kommer att utföras genom enkätundersökning.

Orsaken till att jag använder mig av den kvantitativa metoden är att metoden fungerar bra i en situation där man undersöker attityder och preferenser hos kunder. Denna metod möjliggör jämförelser och statistisk analys av data. (Sörqvist 2000 s.51)

Samplet i undersökningen kommer att bestå av kunder på 3A-Sport. Frågorna i undersökningen kommer att beröra omständigheter som bidrar till nöjda kunder på motionscentret. Det intressanta i denna undersökning blir att se hur nöjda kunderna är och ifall eventuella förbättringar bör och kan göras. Efter att ha analyserat resultaten kommer jag att presentera dem för företaget, och på detta sett ge ett underlag till förbättringsidéer.

## **1.4 3A-Sport**

3A-Sport är ett motionscenter i Esbo där ena hälften ägs av Arja och Lasse Aarto, och andra hälften av Ari Aartola. 3A-Sport är ett icke offentligt noterat aktiebolag. 3A-Sport startade sin verksamhet i november 1989 och erbjuder tre huvudsakliga idrottstjänster. Dessa är gymträning, aerobic och squash. Under senare tider har också en form av badminton, hos kunden kallad ”Koppisulkkis”, erbjudits som extra idrottstjänst. (Aarto, Ilkka. 2009, intervju gällande information om 3A-Sport [muntl.] 12.12.2009.)

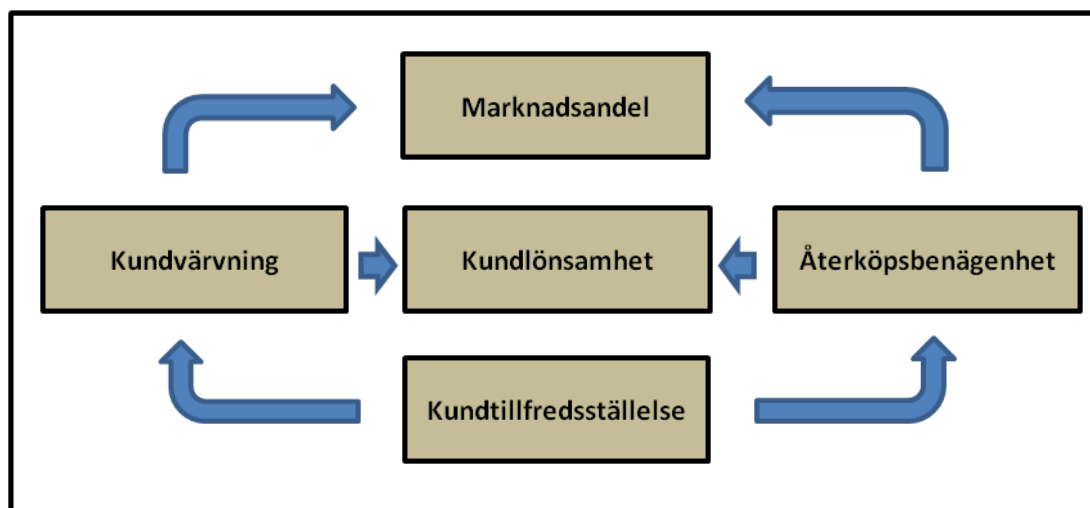
3A-Sports koncept går ut på att kunder kan anlita deras motionstjänster genom att använda sig av ett brett sortiment av olika betalningsalternativ, allt från att betala engångsavgift till månads-, halv- och helårskort. Kunderna behöver inte binda sig genom kontrakt. Övriga tjänster som 3A-Sport erbjuder är bl.a. solarium tjänster, ”personal training” och försäljning av näringstillskott. (3asport 2009, www)

## **2 KUNDPERSPEKTIVET INOM DET BALANSERADE STYRKORTET**

Balanserade Styrkortet är ett mätningssystem av strategi, som i början av 90-talet fick sina grunder genom ett forskningsprojekt i USA, och därefter har vidareutvecklats av Robert S. Kaplan och David P. Norton. Det Balanserade Styrkortet är ett finansiellt och

icke finansiellt prestationsmått som skapades och togs i bruk p.g.a. att man såg brister inom redovisningsmått eller s.k. finansiella mått. Dessa brister baserade sig bl.a. på att man genom användning av finansiella mått inte fick information om vad som skapar värde för företagen i framtiden och hur strategiska mål skall uppnås. Det Balanserade Styrkortet används inom företag som ett managementsystem för styrning, kommunikation och strategiskt lärande. Inom det Balanserade Styrkortet förekommer fyra perspektiv som bör bearbetas inom företag för att skapa en välfungerande strategi på såväl kort- som långsikt. Dessa perspektiv är: finansiellt, kund, process samt lärande. (Kaplan& Norton 1999 s.5-7)

Kundperspektivet inom det Balanserade Styrkortet handlar om att företag skall identifiera de kunder och marknadssegment som de valt att tävla om, samt att förverkliga den finansiella målsättningen på basen av segmenten. Varje företag måste identifiera marknadssegment, kundgrupper och produktsortiment, eftersom det är svårt att tillfredsställa hela marknaden p.g.a. den globala konkurrensen. De viktigaste utfallsmåtten för kundperspektivet är: marknadsandel, återköpsbenägenhet, kundvärning, kundtillfredsställelse och kundlönsamhet. Dessa utfallsmått inordnas i en orsakskedja i figuren nedan. (Kaplan& Norton 1999 s.65-69)



Figur 1. Kundperspektivet – Viktiga utfallsmått. (Kaplan & Norton 1999 s.69)

**Marknadsandelen** kan lätt mätas inom ett företag efter att man definierat kundgruppen eller marknadssegmentet. Man kan inom ett företag internt mäta marknadsandelen genom att jämföra förra årets och nuvarande års siffror och på detta sätt få svar ifall marknadsandelen ökat eller sjunkit. Ur en extern synvinkel kan man mäta ett företags mark-



nadsandel genom att jämföra den med marknadens totala storlek. Information om marknadens totala storlek kan bl.a. fås genom statlig statistik eller offentliga källor. **Kundvärkning** mäter den takt varmed inflödet av nya kunder lockas till företaget. Kundvärkning kan mätas som antalet nya kunder eller den totala försäljningen till nya kunder inom segmentet. **Återköpsbenägenhet** innebär mätning av återköp. Att behålla och kunna identifiera gamla kunder är viktigt. Man kan mäta en existerande kunds återköpsandel genom att räkna andelen av återköp av omsättningstillväxten. **Kundtillfredsställelse** i form av hur bra tjänsteerbjudaren tillgodoser kundernas behov, påverkar starkt återköpsbenägenheten och kundvärningen, men får inte överskattas. En hög kundtillfredsställelse leder inte automatiskt till hög lojalitet, återköpsbenägenhet och lönsamhet. När kunderna upplever köpupplevelsen som helt tillfredställande, kan företaget förvänta upprepade köp. Kundtillfredsställelse kan bl.a. mätas genom användning av enkäter och personliga intervjuer som är riktade till kunden. **Kundlönsamhet** inom ett företag uppnås inte fast man mätt styrtalen marknadsandel, återköpsbenägenhet, kundvärkning och kundtillfredsställelse. Lönsamheten bör mätas inom de utvalda kundsegmenten. Lönsamheten kan mätas per kund och totalt med hjälp av aktivitetsbaserade kostnadssystem. Som resultat av aktivitetsbaserade kostnadssystem, kan man dra slutsatsen av att vissa kunder tenderar att vara lönsammare än andra. Alla kundbehov kan inte tillgodoses eftersom det inte skulle vara lönsamt för företaget. (Kaplan & Norton 1999 s.69-73)

Utfallsmåtten marknadsandel, återköpsbenägenhet och kundtillfredsställelse är mått som nästan alla företag använder sig av. Kundvärkning och kundlönsamhet utgör de drivande måtten eller de såkallade bakomliggande faktorerna som påverkar utfallet. Förutom dessa styrtal krävs även att medarbetarna uppfyller sina plikter för att nå de önskade resultaten. Tjänsteerbjudaren måste ta reda på vad kunderna i de valda segmenten vill ha och på basen av feedback utforma värdeerbjudanden. Efter detta väljer tjänsteerbjudaren mål och styrtal från egenskapskategorierna. Ifall den förväntade standarden på egenskapskategorierna nås, kan det leda till att företaget behåller eller ökar försäljningen till målgruppen. Egenskapskategorierna är: tjänstens egenskaper, kundrelationen samt image och rykte. (Sighard 2009, [www](http://www.sighard.se))

I denna undersökning kommer jag att använda mig av vissa utfallsmått i kundperspektivet inom det Balanserade Styrkortet. Ett av dessa utfallsmått är kundtillfredsställelse. Detta kommer att mätas genom användning av enkäter riktade till kunden. De andra

utfallsmåttan kommer att presenteras för 3A-Sports ledning så att de i framtiden bättre skall kunna erhålla statistik om sina kunder när det gäller marknadsandel, kundvärkning, återköpsbenägenhet och kundlönsamhet. Denna information skapar värde för 3A-Sport i framtiden så att företaget bättre kan nå sina strategiska mål.

### **3 TJÄNSTEN**

Kort och konsist sagt är tjänsten en kundupplevelse. Tjänsten kan beskrivas som en kedja av värdeskapande aktiviteter och resurser vilka tillsammans bildar en process i vilken kunden ofta medverkar genom att utföra olika moment i samspel med tjänsteleverantörens personal eller andra medarbetare där ändamålet är att uppnå ett visst resultat. (Edvardsson 1996 s.59-61)

Enligt Grönroos (2000 s.58) förekommer det dock situationer då kunden inte samverkar med tjänsteleverantören med avsikt att uppnå ett resultat, fastän kunden har ett visst samspel i processen. Exempel på sådana situationer kan bl.a. förekomma inom servicebranschen.

Det är kundens upplevelse av resurser och aktiviteter i en process som formar kundens uppfattning om tjänsten med tanke på bl.a. kvalitet och mervärde. Kvalitetsuppfattningen resulterar i om kunden blir nöjd eller inte och värderas även av andra människor runt om. Det är viktigt att tjänsten bedöms ur kundens perspektiv, eftersom kunden kan välja mellan att köpa eller inte köpa och sålunda välja andra leverantörers tjänster. Tjänsteutvecklingens ändamål är att skapa förutsättningar för önskat eller rätt kundresultat. Rätt resultat innebär att kundens förväntningar av tjänsten uppfylls. (Edvardsson 1996 s.73)

På 3A-Sport bedöms tjänsten ur kundens synvinkel eftersom kunden medverkar genom att utföra olika moment som att träna på gym, gå på aerobic timmar eller spela squash. Det är viktigt att kunden upplever kvaliteten av tjänsten som god eftersom kunden är den som bestämmer ifall denne vill konsumera tjänsten i fortsättningen eller inte. Genom att samla in information om kundens upplevelser och förväntningar om tjänsten, kan man utveckla tjänsten på basis av den respons man fått och därmed förbättra på kundtillfredsställelsen.

Zeithaml och Bitner (2000 s.11-14) beskriver fyra egenskaper som utmärker tjänster ifrån varor. Den första viktiga egenskapen är att en tjänst är **immateriell** och abstrakt. Tjänster avviker från varor eftersom de är svåra att bedöma före köp. Tjänster kan inte ses, röras eller smakas. Tjänster kan inte heller lagras, eller patentregistreras och kan därmed lätta kopieras av konkurrenter. Tjänster är oftast svåra att prissätta. Den andra viktiga egenskapen är att tjänster är **heterogena**. Tjänster skapas i interaktion mellan två individer vilket medför att inget möte blir det andra likt. Det som gör att tjänster förblir unika är att olika individer har olika personligheter vilket resulterar i att de reagerar på olika sätt. Den tredje viktiga egenskapen är **samproduktion**, vilket förklaras som att tjänster ofta produceras, levereras, konsumeras och marknadsförs samtidigt. Kunden utgör en del i tjänsten med att vara medproducent och utföra delmoment i tjänsteprocessen. Kunden marknadsför också delvis tjänsten genom att föra vidare sina intryck och uppfattningar till andra individer, gällande tjänsten. Den fjärde och sista egenskapen är att tjänster är **förgängliga**. Med detta menas att tjänster inte kan sparas, lagras, returneras eller säljas på nytt. Tjänster kan inte lagras eller sparas eftersom så många aktiviteter tar del samtidigt och enbart existerar vid en viss tidpunkt. (Zeithaml & Bitner 2000 s.11-14)

### 3.1 Tjänstekonceptet

Med ordet tjänstekoncept avses i detta fall förebilden för tjänsten. Med andra ord avser man den kundnytta och de fördelar i form av värden som tjänsten och dess olika del-tjänster är avsedda att skapas till kunden. En förutsättning för kvalitet inom tjänstekonceptet är att kundbehovet och tjänsteerbjudandet matchar varandra. Tjänstekonceptet bygger på behov i form av primära och sekundära, samt tjänsteerbjudanden i olika kategorier som svarar på behoven. (Edvardsson 1996 s.79-80)

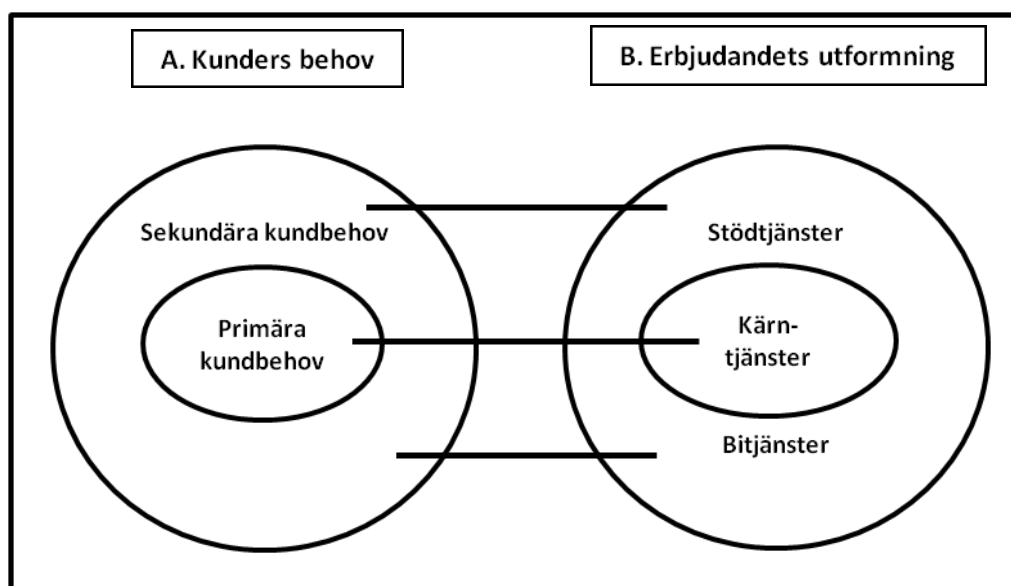
Grönroos (1996 s.56-58) har uppdelat tjänstepaketet i tre olika komponenter, som tillsammans utgör tjänsten. Dessa tjänstekomponenter är kärntjänst, bitjänst och stödtjänst. **Kärntjänsten** är skälet till att företaget alls finns på marknaden, basen för själva verksamheten och kärnan i erbjudandet. **Bitjänster** är det som behövs för att kunder skall kunna konsumera tjänsten så att tjänsten fungerar. **Stödtjänster** är tjänster eller produk-

ter vilka inte är nödvändiga, men fungerar som syfte till att göra tjänsten mer attraktiv. Det som gör stödtjänsten viktig är att den skapar ett mervärde till tjänsten i form av att särskilja den från konkurrenters tjänster. (Grönroos 1996 s.56-58)

På 3A-Sport är gymtjänsten, aerobictjänsten och squashtjänsten kärntjänsterna. Bitjänsten på 3A-Sport är personalen som erbjuder kärntjänsterna. Stödtjänster på 3A-Sport är bl.a. försäljning av näringstillskott och solarietjänster.

Primära kundbehov motsvaras av kärntjänsten medan sekundära kundbehov motsvaras av bi- och stödtjänster. För att kunden skall vara nöjd bör både de primära och sekundära kundbehoven tillgodoses. (Edvardsson 1996 s.82-83)

En modell över tjänstekonceptet som beskriver de primära och sekundära kundbehovens sammankoppling med kärn-, bi- och stödtjänster visas i figuren nedan.



Figur 2. Modell över tjänstekonceptet. (Edvardsson 1996 s.82)

Enligt Edvardsson (1996 s.79) utgörs tjänstesystemet av de resurser som krävs till för att tjänsteprocessen – och i en vidare mening tjänstekonceptet skall förverkligas. Resursernas uppgift är med andra ord att stöda tjänsteprocessen så att tjänsterbjudandet uppnår önskad kvalitet. Resurserna inom tjänstesystemet är i detta sammanhang uppdelade i fyra delsystem. Dessa är, kunder, organisationsstrukturen, ledning och medarbetare samt fysiska/tekniska resurser. (Edvardsson 1996 s.79).

**Kunder** utgör en del av tjänstesystemets resurser eftersom de aktivt deltar i produktionen av en tjänst och därmed påverkar förutsättningarna för kvaliteten av tjänsten. Därför är det mycket viktigt att kundernas kunskap och förmåga att tillgodogöra sig information, tas i beaktning. (Edvardsson 1996 s.88)

**Organisationsstrukturen** skall klargöra ansvar och befogenheter samt roller på ett ändamålsenligt sätt, men också hjälpa medarbetarna att förstå helheter och mål. Med mål menas i detta fall att medarbetarna har en klar bild, när det gäller skapande av kvalitet som bidrar till nöjda kunder. Samspelet mellan kunderna och intressenter avgör en viktig del i tjänstesystemets organisation och styrning. Här inkluderas bl.a. klagomål och missnöje, behandlas hur feedback sker samt eventuell specialbehandling av t.ex. stora och trogna kunder. (Edvardsson 1996 s.89-91)

**Ledningens** roll i kvalitetsutvecklingen har visat sig spela en avgörande betydelse för framgång, eftersom ledningen har den beslutande makten. Ledningen skall både leda, styra och utveckla verksamheten. Med utveckling inom verksamheten menas att ledningens värderingar och agerande när det gäller utvecklings- och förnyelsearbete påverkar medarbetarnas och kundernas uppfattning om verksamhetens kvalitet. Medarbetarna är ändå nyckelresurserna inom kvalitetsutvecklingen eftersom medarbetarnas roll oftast är den avgörande faktorn till att kunden får en tjänst av rätt kvalitet. (Edvardsson 1996 s.94-97)

**De fysisk/tekniska resurserna** omfattar lokaler, datorer samt andra tekniska system som oftast är nödvändiga när man utför tjänster. De fysiska produkterna utgörs ofta av stöd- eller biprodukter inom det totala tjänsteerbjudandet. (Edvardsson 1996 s.100)

I denna undersökning kommer resurserna i tjänstesystemet att tas upp. Orsaken till detta är att resurserna påverkar förutsättningarna för kvaliteten av tjänsten på 3A-Sport. Om kvaliteten på de fysiska och tekniska resurserna är goda och medarbetarna förstår kunderna, blir kunderna nöjda. Förutom detta krävs även att ledningen påverkar medarbetarnas och kundernas uppfattning om verksamhetens kvalitet genom utvecklings- och förnyelse arbete. På detta sätt skapas goda förutsättningar för kvalitet.

## 3.2 Tjänsteprocessen

Tjänsteprocessen består av en kedja av olika aktiviteter som bör fungera för att tjänsten skall uppstå. Enligt Edvardsson (1996 s.102) definierar bilföretaget Ford processen som en kombination av människor, verktyg, material och omgivning som tillsammans producerar slutprodukten eller tjänsten. När det gäller tjänster är kunden oftast delaktig i processen. Kunden är en resurs som deltar i tjänsteprocessen genom att själv, direkt och aktivt vara med och påverka resultatet av processen. De aktiviteter eller processer som kunden deltar i kallas för kundprocess. (Edvardsson 1996 s.74-75)

Tjänsteprocessens olika resurser på 3A-Sport är bl.a. personalen, kunderna, gymtrustningarna, omgivningen och lokalen. Dessa aktiviteter formar genom produktion tjänsterna på 3A-Sport.

Tjänsteprocessen kan också beskrivas i en form av tjänstekarta. I tjänstekartan beskrivs tjänsten av en kedja av processer och personer som finns i kedjan samt utrustning. Tjänstekartan förenklar medarbetarnas förståelse av sin roll i produktionen av tjänsten. (Edvardsson 1996 s.105-106)

## 4 TJÄNSTEKVALITET

Enligt Sörqvist (2000 s.11) associerar vissa människor kvalitet med lyx och höga kostnader, medan andra tänker på hållbarhet och ser kvalitet som ett sätt att undvika onödiga kostnader.

Ordet kvalitet har sitt ursprung i det latinska namnet "qua`litas" och betyder egenskap. Det existerar inte en riktig definition av tjänstekvalitet. I tjänsten avses kvaliteten ligga i kundens ögon, kundens totalupplevelse. (Edvardsson 1996 s.120-126)

Eftersom kunden spelar en central roll, när det gäller definition av kvalitet, är det viktigt att man tar reda på vad som skapar mervärde för kunden och fullbordar detta. För att åstadkomma kvalitet gentemot kunden fodras inte bara intern medvetenhet om kvalite-

tens betydelse för kunden, det förutsätter även en upplevelse av kvalitet i arbetet hos personalen. Kvalitet berör alla i en organisation. (Edvardsson 1996 s.123)

Man kan säga att kvaliteten inte finns i objekt eller subjekt utan i relationen dem emellan. Detta betyder att kvaliteten inte ligger i tjänsten eller hos kunden, utan i relationen dem emellan. I denna relation uppstår och realiseras kvaliteten. (ibid)

Att jämföra förväntad och upplevd tjänst är ett effektivt sätt att mäta tjänstekvalitet. Det är dock viktigt att skilja mellan kvalitet och kundtillfredsställelse. Kvalitet baserar sig på relationskoppling mellan tjänsten och kunden, med avsikt att uppfylla kundens behov och förväntningar. Kundtillfredsställelse baserar sig på transaktionskoppling och kan definieras som hur väl kundens förväntningar uppfylls i en specifik transaktion. (Edvardsson 1996 s.123-125)

Det har gjorts ett visst antal undersökningar angående kriterier som kan kännetecknas som bra tjänstekvalitet. Grönroos (2002 s.93) nämner sju kriterier som förutsättning för bra tjänstekvalitet, och påpekar att vissa är viktigare än andra beroende på branschen och kunden.

Dessa 7 kriterier är:

### **1. Professionalism och skicklighet**

Kunderna är medvetna om att företaget har den kunskap och färdighet som behövs för att lösa deras problem på ett professionellt sätt.

### **2. Attityd och beteende**

Kunderna upplever att företagspersonalen bryr sig om dem och visar intresse när det gäller att lösa deras problem på ett vänligt och spontant sätt.

### **3. Tillgänglighet och flexibilitet**

Kunderna upplever att företaget, dess lokaler, arbetstider, personal och operativa system är välutformade och fungerar bra, och att företaget flexibelt anpassar sig till kundernas krav och önskemål.

#### **4. Tillförlitlighet och pålitlighet**

Kunderna känner att de kan lita på företaget, dess personal och system oberoende av vad som än händer. Företaget håller sina löften och arbetar för kundens bästa.

#### **5. Rättelse**

Kunderna är medvetna om att företaget gör åtgärder för att lösa problemet ifall något oförutsätt inträffar eller något inte är som det bör vara.

#### **6. Tjänstelandskapet**

Kunderna får en känsla av att den fysiska omgivningen och andra aspekter i tjänstekontaktens miljö skapar en positiv upplevelse av tjänsten.

#### **7. Rykte och trovärdighet**

Kunderna är övertygade om att de kan lita på tjänsteföretaget och att företaget är prisvärt.

Företaget står för goda värderingar och ett välutfört arbete. Det första kriteriet, professionalism och skicklighet, är resultatnriktat och påverkar därmed den tekniska kvalitetsfunktionen, som innebär vad kunden erhåller. Det sjunde kriteriet, rykte och trovärdighet, är imagerelaterat. De fem övriga kriterierna är processinriktade och påverkar den funktionella kvalitetsdimensionen, som med andra ord innebär hur kunden erhåller(får) tjänsten. (ibid)

### **4.1 Kundupplevd kvalitet**

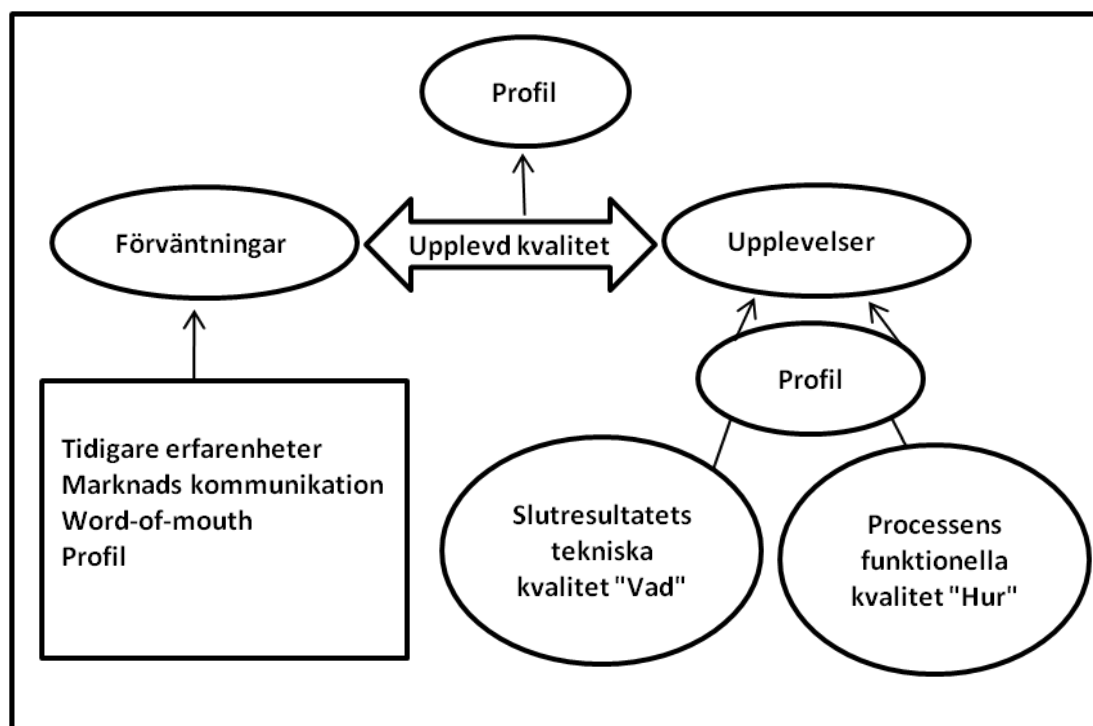
Den kundupplevda kvaliteten kan ses som en subjektiv jämförelse av två dimensioner. Dessa två dimensioner är, vilka förväntningar kunden har, och vad kunden upplevde. Kundens förväntningar grundar sig på "traditionella" marknadsåtgärder som t.ex. reklam, personlig försäljning, priserbjudanden, PR-aktiviteter samt information baserad på "word-of-mouth". Kvaliteten kan också uppdelas i teknisk- och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten beskriver "vad" företaget gör för kunden, medan den funktio-



nella kvaliteten beskriver ”hur” företaget gjorde det för kunden eller hur kunden bemöts och behandlas. Kundens uppfattning om företaget kallas för profil. Profilen om upplevd kvalitet hos företaget skapas och förändras på basen av hur upplevelsen speglas av förväntningarna. (Grönroos 1996 s.32-33)

Teknisk kvalitet på 3A-Sport är till exempel erbjudandet av gymtjänster medan funktionell kvalitet innebär hur företaget erbjöd tjänsten eller hur kunden blev bemött och behandlad i samband med tjänsten. Ett exempel på funktionell kvalitet är bl.a. hur kunden blev bemött av personalen i samband med konsumtion av tjänsten.

Grönroos har utvecklat en modell som fokuserar på relationerna mellan upplevelsen och förväntningarna. I figur 3 framgår hur de ovan nämnda faktorerna påverkar den upplevda kvaliteten.



Figur 3. Grönroos modell om profil och hur kvalitetsbilden uppkommer. (Grönroos 1996 s.35)

Som exempel kan nämnas att kund A har höga förväntningar på företag B eftersom företaget har skapat ett gott rykte bland kunder genom att erbjuda fina tjänster samt genom att ha attraherande reklamer. I detta skede har företag B en hög profil i kund A:s ögon. Eftersom kund A har höga förväntningar hos företag B, bestämmer sig kund A att konsumera företag B:s tjänst. I sambandet med konsumtionen av tjänsten blir kund A

missnöjd p.g.a. att denne anser att företagspersonalen inte är yrkeskunnig och omotive-  
rad. Detta leder till att företag B får en låg profil i kund A:s ögon vilket påverkar den  
upplevda kvaliteten på ett negativt sätt.

Zeithaml och Bitner (2000 s.82-85) har inom sina undersökningar kommit fram med  
fem faktorer, vilka kunder anser påverka deras bedömningar när de gäller tjänstekvali-  
tet. Dessa fem faktorer är: tillförlitlighet, respons, trygghet, empati och materiella ting.  
Tillförlitlighet innebär att företaget levererar tjänsten inom överenskommen tid och är  
pålitligt. Kunder anser det viktigt att företag håller det de lovat. Respons innebär att fö-  
retaget är beredd att ge kunderna den service de behöver och bära ansvar i form av att  
bl.a. ta emot klagomål och svara på frågor. Trygghet innebär att företagspersonalen är  
kunnig och ger en bild av pålitlighet och självsäkerhet till kunderna, så att kunderna får  
ett högt förtroende för företaget. Empati innebär att företaget behandlar alla kunder in-  
dividuell och försöker förstå deras unika behov. Personalen känner igen kunderna till  
namnet och försöker lösa deras individuella behov. Materiella ting innebär faktorer som  
hör ihop med tjänsten. Dessa faktorer är bl.a. lokalernas utseende, personalens utseende,  
maskiners och utrustningars utseende. (Zeithaml, Bitner 2000 s.82-85)

På 3A-Sport är det viktigt att kunderna upplever kvaliteten som god. Därför kommer  
vissa frågor ställda till kunderna i frågeformuläret att innefatta faktorer som har med  
tjänstekvalitet att göra. Dessa faktorer berör bl.a. saker som har med materiella ting och  
kundbetjäning att göra.

## **4.2 Förväntad kvalitet**

Kundens förväntningar kan inverka på den upplevda kundtillfredsställelsen. Kunden  
upplever tillfredsställelse om utfallet överträffar förväntningarna och missnöje om utfal-  
let inte uppfyller förväntningarna. (Sörqvist 2000 s.35)

Kundernas förväntningar spelar en avgörande roll när det gäller kundens kvalitetsupple-  
velse. Ifall tjänsteleverantören lovar för mycket, blir kundernas förväntningar höga, vil-  
ket leder till att kunderna kommer att tycka att den kvalitet de erhåller är dålig. Därför  
lönar det sig för företaget att vara försiktigt när det gäller att ge för höga förväntningar

åt kunden. Det kan vara klokare att lova mindre än det som kunderna förväntar sig, eftersom kunderna då inte kommer att bli missnöjda med den kvalitet de får. Genom detta sätt har tjänsteleverantören möjlighet att överraska sina kunder med högre kvalitet än de förväntat sig, vilket kan skapa lojalitet. *Det är ännu bättre att lova för lite och ge för mycket.* (Grönroos 2002 s.81)

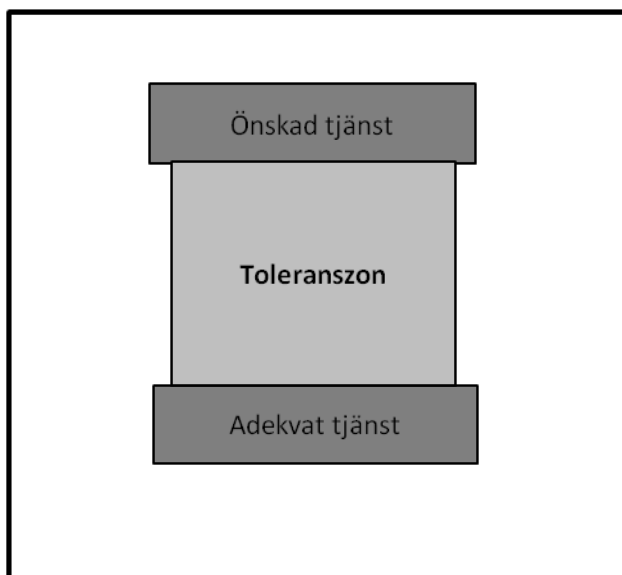
Enligt Jukka Salo (refererad i Grönroos 2002 s.103-105) finns det tre typer av förväntningar som kan leda till missnöje hos en kund ifall de inte uppfylls. Dessa tre förväntningar är: oklara förväntningar, uttalade förväntningar och underförstådda förväntningar. Oklara förväntningar uppstår då kunden har ett visst behov när det gäller tjänsten, men inte har en klar bild av hur behovet eller problemet skall lösas. Kunden förväntar sig att tjänsteleverantören skall lösa behovet fastän kunden inte själv vet vad som bör göras och hur det bör göras. Om tjänsteleverantören kan göra de oklara förväntningarna tydliga för kunden och för sig själv, kan tjänsteleverantören vidta åtgärder för att lösa situationen så att kunden blir nöjd. Uttalade förväntningar baserar sig på kundens realistiska och orealistiska förväntningar, som han förväntar sig skall bli tillgodosedda. Orealistiska förväntningar är förväntningar som möjligtvis inte uppfylls. Därför är det mycket viktigt att tjänsteleverantören är mycket tydlig angående löften som ges, så att kunden inte blir missnöjd. Underförstådda förväntningar baserar sig på element i en tjänst som är så självklara att kunden inte medvetet tänker på dem. Kunden reagerar ändå på underförstådda förväntningar och blir missnöjd ifall de inte blir uppfyllda. Därför är det viktigt att tjänsteleverantören ser till att inga underförstådda förväntningar blir förbisedda, och gör åtgärder för att lösa situationen. (Grönroos 2002 s.103-105)

För att i undersökningen få en klarare bild av vad kunderna på 3A-Sport har för förväntningar då det gäller kvaliteten, kommer kunderna i en av frågorna i frågeformuläret att få svara på vad de önskar sig för förbättringar.

Zeithaml och Bitner (2000 s.50-54) beskriver skillnaden av vad kunden helst vill ha och vad kunden kan tänka sig acceptera i en toleranszon mellan önskad och adekvat tjänst. Önskad tjänst är den nivå av service som kunden önskar sig eller en blandning av vad kunden tror att den kan vara och borde vara. Den önskade tjänstenivån uppnås inte alltid, vilket kunden är medveten om. Den adekvata nivån är den lägsta nivån som kunden kan acceptera på basen av sina erfarenheter. Mellan önskad och adekvat tjänst finns to-

leranszonen. Ifall tjänsten befinner sig i toleranszonen lägger kunden inte så stor uppmärksamhet vid tjänsten. Om tjänsten faller utanför toleranszonen reagerar kunden antingen positivt eller negativt. En kunds toleranszon varierar och beror på faktorer som t.ex. kunskap, pris, brådska, pålitlighet och engagemang. Ifall kunden är engagerad och har kunskap om tjänsten kan det leda till att kunden har en smalare toleranszon än om kunden har ett lågt engagemang och lite kunskap om den. Om en tjänst behöver återskapas p.g.a. en problemsituation, är kunderna ofta besvikna vilket leder till att de har högre förväntningar och en smalare toleranszon än i vanliga fall. (Zeithaml & Bitner 2000 s.50-54)

I figur 4 visas toleranszonen mellan önskad och adekvat tjänst.



Figur 4. Toleranszon. (Zeithaml, Bitner 2000 s.51)

## 5 KUNDEN OCH LÖNSAMHET

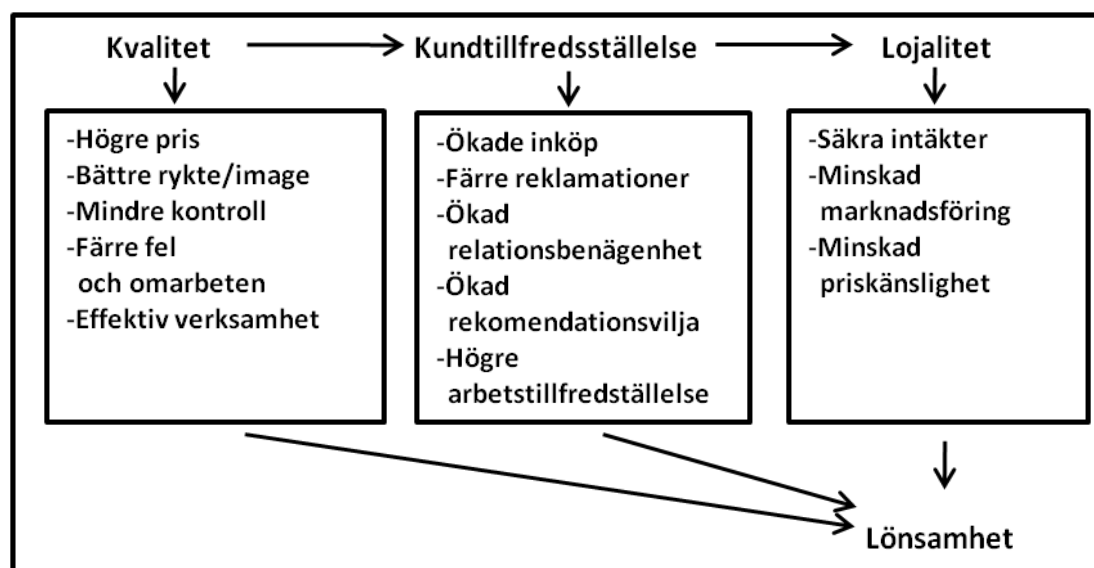
Att förknippa en nöjd kund med en lönsam kund är i praktiken svårt att visa då man studerar enskilda kunder. Ibland förekommer det att nöjda kunder köper mera och oftare samt accepterar ett högre pris, men undantagen är ändå många. I vissa situationer är en kund som är nöjd med en tjänst inte beredd eller intresserad av att fortsätta sin relation med företaget. Detta tydliggör att en kund som är tillfredställd inte i alla fall tenderar att vara en lönsam kund i form av att intäkterna för kunden överstiger kostnaderna. Därför

kan man inte dra slutsatsen av att enbart kundtillfredsställelse leder till lönsamhet, fastän tillfredsställelse är en viktig faktor. (Sörqvist 2000 s.44)

Enligt forskningar har man lyckats knyta effekterna av två andra kundnära faktorer vilka starkare påverkar lönsamheten. Dessa är kvalitet och kundbeteende. En hög kvalitetsnivå leder till god lönsamhet. Med kundbeteende menas i detta fall lojalitet vilket också påverkar lönsamhet, eftersom lojala kunder ofta är lönsamma. Lojala kunder kan starkt förknippas med tillfredsställda kunder. (Sörqvist 2000 s.44-45)

Enligt Sörqvist (2000 s.45) kan man beskriva effekterna av företagets lönsamhet genom att undersöka de sammanlänkande faktorerna kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet. Ifall kvaliteten eller egenskapen uppfyller kundernas behov och förväntningar, leder detta till att kunden blir tillfredsställd. Tillfredsställelsen påverkar i sin tur lojaliteten, och tillsammans påverkar dessa faktorer med en mer eller mindre stark inverkan på företagets lönsamhet. (Sörqvist 2000 s.45)

Dessa faktorer beskrivs närmare i figur 5.



Figur 5. Effekter på företaget av kvalitet, kundtillfredsställelse och lojalitet (Sörqvist 2000 s.45)

Det har blivit allt viktigare och lönsammare att skapa en långsiktig relation mellan kund och leverantör. Orsakerna är till antalet många, men den snabba tekniska utvecklingen och internationaliseringen av marknaden spelar en avgörande betydelse eftersom kunderna har mera val och kan ställa större krav. För att skapa långsiktiga relationer till sina kunder krävs det att företagen aktivt lyssnar på kunderna och studerar deras beteende.

Genom detta erhålls uppdaterad information om kundernas behov och hur de förändras. (Sörqvist 2000 s.46)

I undersökningen kommer flera av de frågor i frågeformuläret som ställs till kunderna på 3A-Sport att beröra saker som har med kvalitetsfaktorer att göra, eftersom de så starkt kan förknippas med god lönsamhet.

## **5.1 Kundtillfredsställelse och kundmätningar**

Kundtillfredsställelse är en mental subjektiv upplevelse hos kunden som baserar sig på kundens uppfattning. Kundens upplevelse av en tjänst eller vara skiljer sig ofta mycket från den syn som leverantören har, när det gäller bedömning av den. Kundtillfredsställelse kan uppstå genom att kunden upplever ett ökat värde som upplevs positivt, eller genom en negativ situation som återställs till ett neutralt läge. Kundens förväntningar kan inverka på den upplevda kundtillfredsställelsen. Kunden upplever tillfredsställelse om utfallet överträffar förväntningarna och missnöje om utfallet inte uppfyller förväntningarna. (Sörqvist 2000 s.33-35)

Kundtillfredsställelse kan uppdelas i specifik- och global kundtillfredsställelse. Specifik kundtillfredsställelse innebär att kunden upplever tillfredsställelse av vissa delar hos erbjudandet medan global kundtillfredsställelse är en tillfredsställelse av alla delar som helhet. (Sörqvist 2000 s.34)

Kundtillfredsställelse- eller kundnöjdhetsmätningar bygger på att man frågar kunder om vad de anser, upplever och tycker. Man kan göra kundtillfredsställelseundersökningar genom att samla in information av ett stort urval och litet undersökningsdjup. Denna undersökningsmetod kallas för den kvantitativa metoden. Genom användning av den kvantitativa metoden samlar man in data som kan kodas i sifferform och analyseras statistiskt. (Sörqvist 2000 s.51)

Kundmätningar utgör en viktig källa för företag eftersom de på basen av resultat från kundmätningarna kan erhålla avgörande strategisk information. Kundmätningar förutsätter att kunder utför ett visst arbete i form av att ge ut information om behov, åsikter

och förväntningar. För att motivera kunderna att delta i en undersökning, är det viktigt att man förklarar målet med undersökningen, samt att man kanske ger en gåva. Man kan berätta om hur informationen kommer att användas för att förbättra på servicen så att kundbehoven bättre möts.

Att företag med jämna mellanrum genomför kundmätningar ger kunden en bild av att företaget bryr sig om vad kunderna tycker och att företaget strävar att förbättra sig utifrån detta. (Sörqvist 2000 s.26)

## **6 EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN**

### **6.1 Metoddiskussion**

Den teoretiska delen i min undersökning beskriver kundperspektivet inom det Balanserade Styrkortet, vad en tjänst är, dess uppbyggnad samt tjänsten i en process, vad som avses med tjänstekvalitet och hur kunden upplever kvalitet, vad kunden förväntar sig när det gäller kvalitet samt vad som leder till missnöje hos en kund. Teorin fortsätter med vilka faktorer som påverkar lönsamhet, kundtillfredsställelse och hur företag kan utnyttja dessa faktorer när de gör kundmätningar. För att uppnå mitt syfte har jag valt den kvantitativa enkätundersökningsmetoden för att få respons av en större målgrupp. Jag kommer att analysera resultaten och koppla dem till teorin jag använt. Efter att ha analyserat resultaten kommer jag att presentera dem för 3A-Sports ägaren och ge rekommendationer om eventuella förbättringar.

Det finns två olika sorters undersökningsmetoder; Den kvalitativa och den kvantitativa. Enligt Christensen (refererad i Sörqvist 2000 s.162) är syftet inom kvalitativa studier att erhålla maximal förståelse och kunskap. Han säger att eventuella brister därigenom blir svårare att fastställa eftersom mätinstrumentet utgörs av undersökaren och att resultaten är direkt relaterade till en specifik situation.

Den kvantitativa undersökningsmetoden besvarar på frågor som vad, var, hur mycket och hur ofta (Niilopedia 2009, [www](http://www.niilopedia.com)). Den kvantitativa metoden används då man un-

dersöker individer i större grupper. Data som insamlas brukar kunna uttryckas i sifferform och analyseras statistiskt (Sörqvist 2000 s.51).

Utgående från mitt syfte kom jag till den slutsatsen att den kvantitativa metoden passar bäst för min undersökning eftersom jag undersöker en större målgrupp och är intresserad av hur kunderna i denna målgrupp reagerar och svarar på de i förhand fastslagna svarsalternativen. Det som också påverkade mitt beslut när det gällde val av metod är att den kvantitativa metoden är en snabb, billig och effektiv metod att insamla data.

Sammanlagt kopierades 150 st. enkäter som delades ut till kunder på 3A-Sport fr.o.m. den 15.1.2010. Vi beslöt tillsammans med ägarna om en given tidsperiod på 3 veckor då kunderna kunde fylla i enkäterna som var utplacerade på ett bord i 3A-Sports utrymnen. Den 5.2.2010 hade jag fått sammanlagt 86 ifyllda enkäter tillbaka. För att analysera resultaten och göra olika figurer samt tabeller användes Microsoft Excel. Forskningsmetoden var deduktiv eftersom teorin existerar och eftersom undersökningen görs på basen av teorin.

## **7 ENKÄTEN**

Frågeformuläret gjordes på finska i samförstånd med 3A-Sports ägare. Frågeformuläret består av fyra sidor, varav den första sidan har en inledning eller ett s.k. följebrev med en motivering till varför kunderna skulle fylla i formuläret, samt information om att det enbart tar några minuter att fylla i undersökningen. Följebrevet innehåller också information om att svaren behandlas konfidentiellt. I bilaga 2 finns ett exempel på den använda enkäten. Frågorna är 13st till antalet. De tolv första frågorna består av fasta svarsalternativ medan den trettonde och sista frågan ger respondenterna möjlighet till att förutom välja fasta svarsalternativ, även svara fritt. I de tolv första frågorna i undersökningen får respondenten vid varje fråga kruxa för ett av de givna svarsalternativen, medan han på den trettonde frågan får kruxa för flera alternativ, samt skriva egna åsikter om förbättringsförslag när det gäller servicekvaliteten.

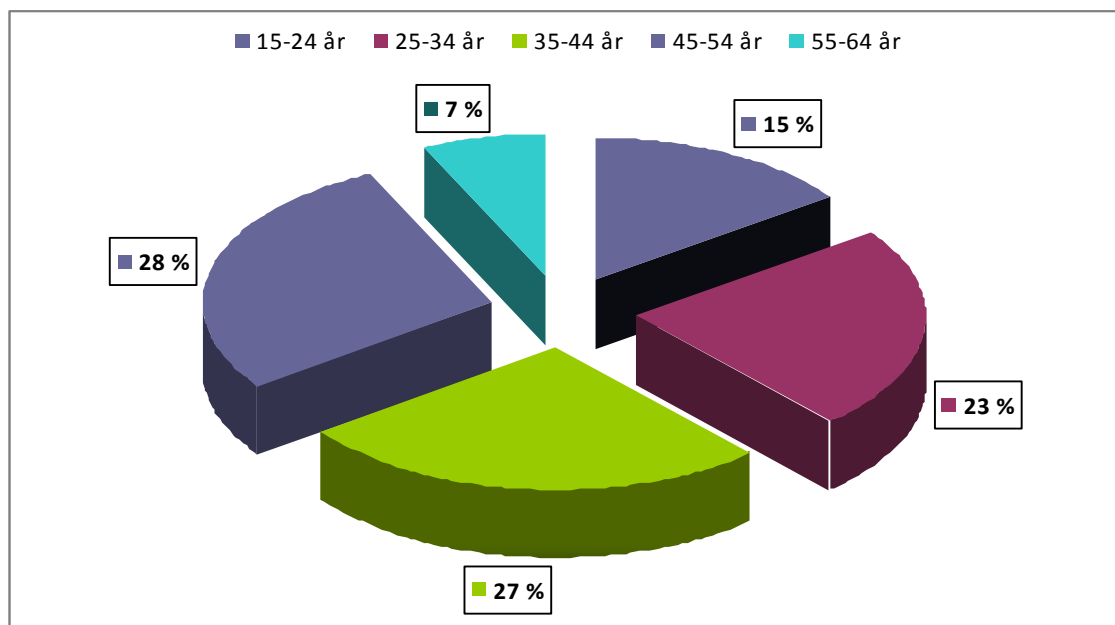
De två första frågorna i enkäten indelar respondenterna enligt åldersgrupp och kön. De därpå följande sex frågorna är bakgrundsfrågor, som har att göra med hur respondenter-



na blev kunder, vilken tjänst de använder, hur de betalar tjänsteavgifterna, hur länge de använt tjänsten samt hur ofta de konsumerar en tjänst och eventuella andra stödtjänster. De fyra följande frågorna har med kvalitetsfaktorer som kundbetjäning, trivsel, atmosfär, samt maskinernas och utrustningarnas kvalitet att göra. Den sista frågan ger respondenterna möjlighet att prioritera och förtydliga vilka kvalitetsmässiga saker som kunde förbättras. Svaren på den öppna frågan finns i arbetets slut i bilaga 3.

## 8 ANALYS AV RESULTAT

I undersökningen deltog 86 kunder som tillsammans utgör undersökningsmaterialet. 77 % av respondenterna var kvinnor och 33 % var män.



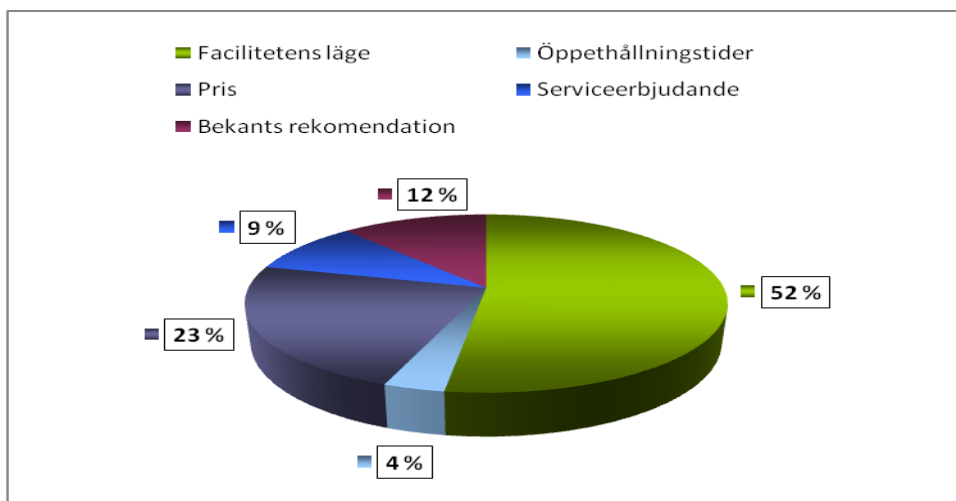
Figur 6. Uppdelning av kunderna enligt åldersklass

Figur 6 uppdelar respondenterna i fem olika åldersklasser. Dessa är: 15-24 år, 25-34 år, 35-44 år, 45-54 år och 55-64 år. 28 % av respondenterna hör till ålderskategorin 45-54. På andra plats kommer de som tillhör åldern 35-44 år (27 %) och på tredje plats de som tillhör åldern 25-34 år (23 %). 15 % av kunderna tillhör åldersklassen 15-24 år och 7 % tillhör åldersklassen 55-64 år.

Med hjälp av utfallsmåtten marknadsandel och kundvärning i kundperspektivet inom det Balanserade Styrkortet kan 3A-Sport i framtiden ta och jämföra ifall den interna marknadsandelen ökat eller minskat och ta reda på ifall de värvat mera kunder i förhållande till tidigare år.

## 8.1 Bakgrundsfaktorer

Den första fråga som ställdes i undersökningen var ”Vilken faktor har främst inverkat på valet av 3A-Sport som tjänsteleverantör?”. Den här frågan användes eftersom det är viktigt att få information om vad som främst påverkat valet av leverantör.



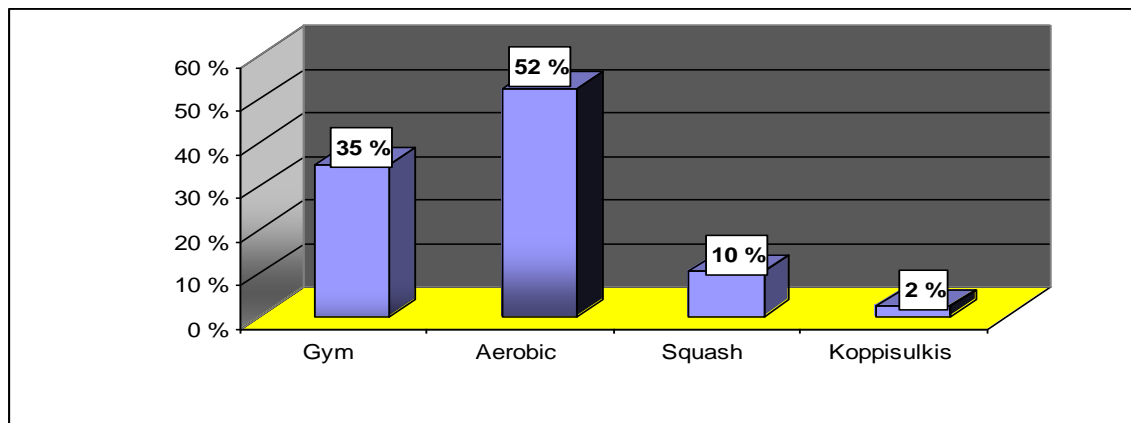
Figur 7. Faktorer som inverkar på valet av tjänsteleverantör

Figur 7 visar att över hälften (53 %) av respondenterna ansåg facilitetens läge som den mest avgörande faktorn till att de valt 3A-Sport som tjänsteleverantör. På andra plats kom priset vars svarsandel blev 23 %. På tredje plats kom en bekants rekommendation (12 %) och på fjärde service erbjudande (9 %). Den faktor som minst hade påverkat valet av leverantör var öppethållningstiderna med en svarsprocent på 4 %.

Resultatet av denna figur visar att en stor del av kunderna troligen bor inom nära räckhåll från 3A-Sport eftersom 53 % svarat att facilitetens läge mest avgör att de valt 3A-Sport som tjänsteleverantör. Priset verkade också ha en avgörande roll för valet av 3A-Sport som tjänsteleverantör. I teorin togs ”word-of-mouth” begreppet upp, vilket har att göra med att kunder sprider rykten om sina upplevelser i samband med en tjänst eller

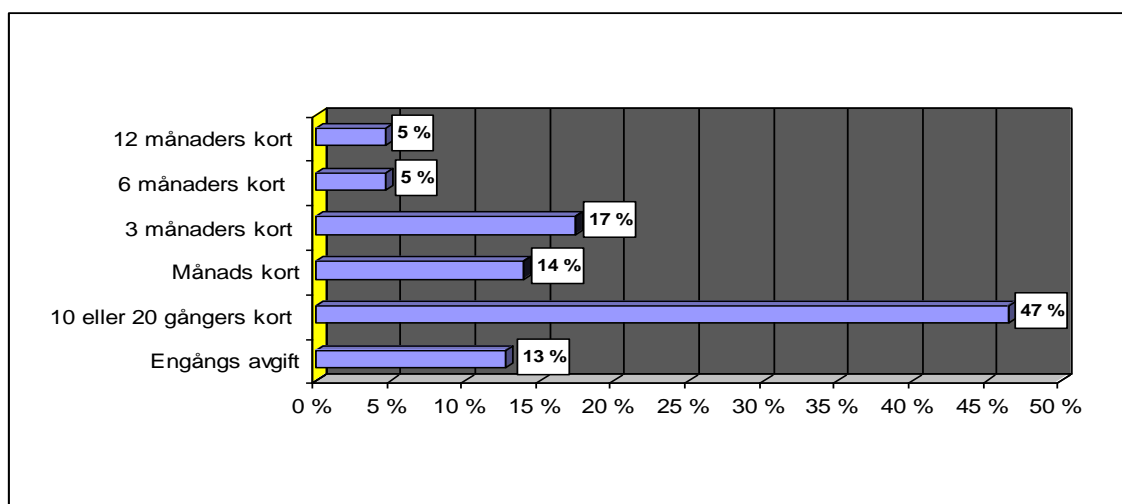
produkt. Undersökningen visar att 12 % av kunderna valt 3A-Sport som tjänsteleverantör på basen av någon bekants rekommendation, vilket väl belyser begreppet ”word-of-mouth”.

Den andra frågan som ställdes var ”Vilken tjänst använder respondenten främst på 3A-Sport?”. I denna fråga uppdelades respondenterna i fyra grupper: de som sysslar med gym, aerobic, squash och ”koppisulkis”. Dessa fyra idrottstjänster är 3A-Sports kärntjänster.



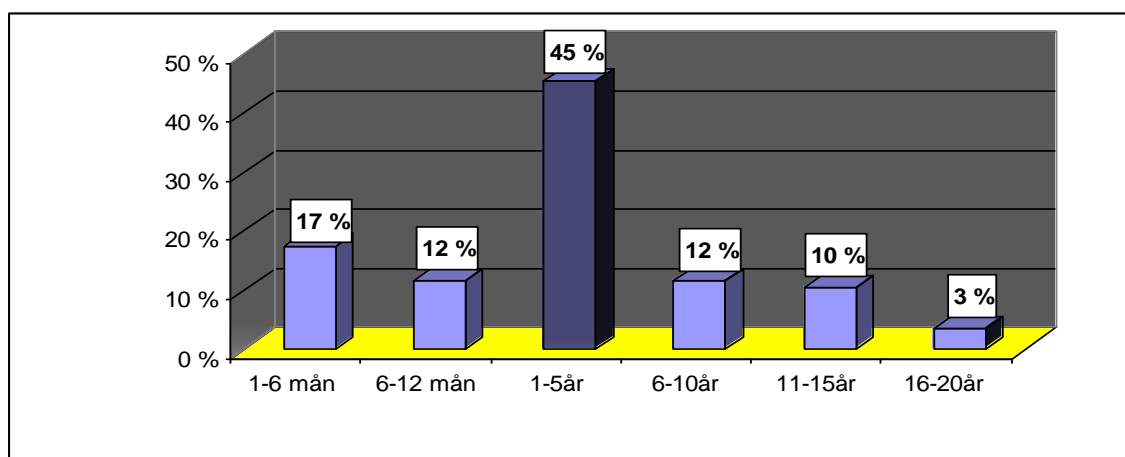
Figur 8. Val av idrottstjänst

Figur 8 visar att över hälften (52 %) av respondenterna använder aerobic-tjänster och att 35 % använder gymtjänster på 3A-Sport. 11 % av respondenterna spelar squash och enbart 2 % spelar ”koppisulkis”. Orsaken till de mindre procent antalen för Squash och ”koppisulkis” har att göra med att squashesalarna är 2st till antalet och enbart utrymmer två personer per sal, medan flera kunder kan delta i ett aerobic pass eller gå på gymmet.



Figur 9. Betalning av 3A-Sports tjänsteavgifter

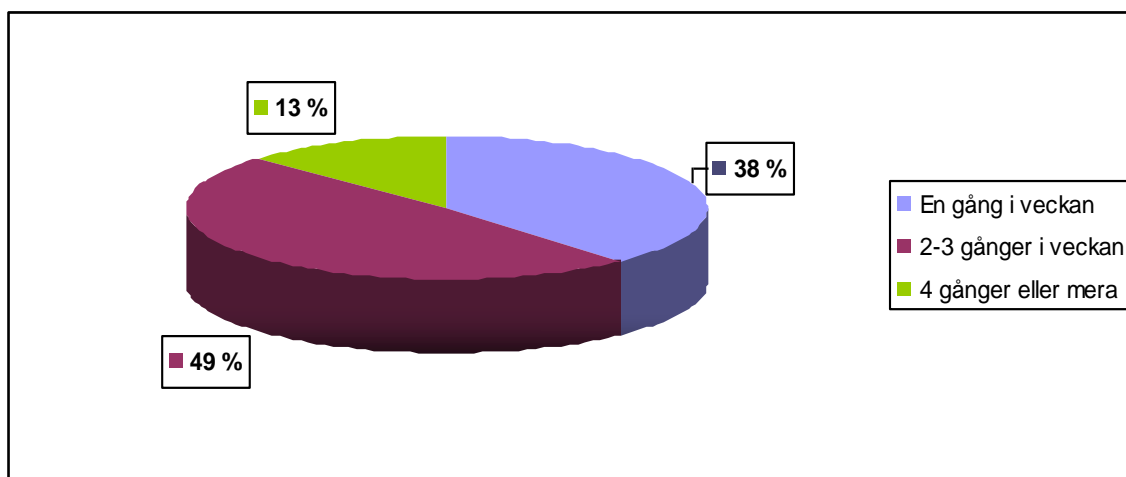
I Figur 9 undersöktes vilket betalningsalternativ som respondenterna använde sig av. Nästan hälften (47 %) av respondenterna betalade med 10 till 20 gångers kort, medan enbart 10 % av respondenterna betalade med antingen 6 månaders eller 12 månaders kort. 13 % av respondenterna betalade 3A-Sports tjänsteavgifter med en engångsavgift, vilket tyder på att en stor del av dem kanske är nya kunder, kunder som använder en tjänst sällan eller kunder som använder en tjänst ofta och betalar dyra engångsavgifter jämfört med de andra betalningsalternativen.



Figur 10. Hur länge respondenterna har varit kunder på 3A-Sport

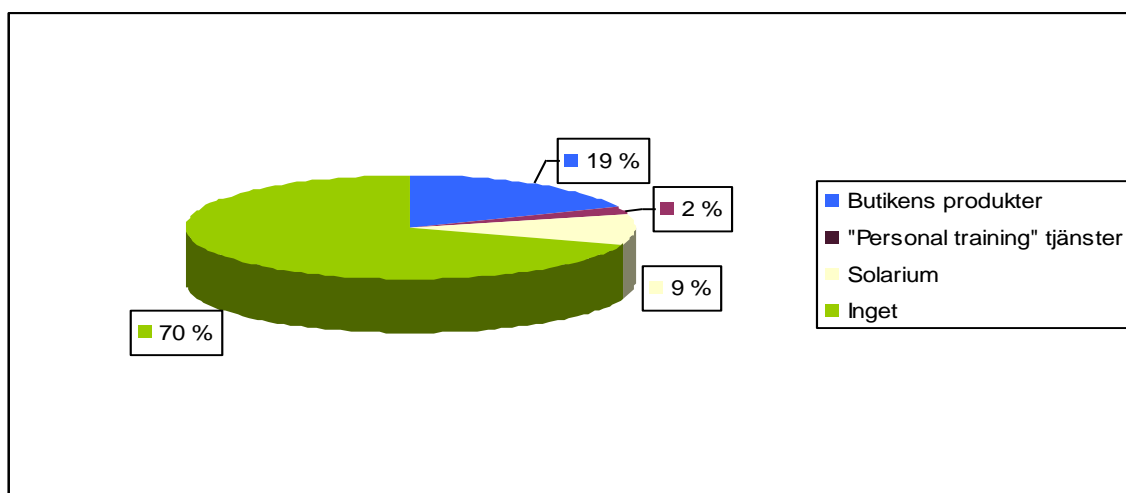
Figur 10 beskriver hur länge respondenterna varit kunder på 3A-Sport. Orsaken till att fördelningen blivit så stor är att 3A-Sports verksamhet har funnits i över 20 år. Enligt undersökningen har 45 % av respondenterna varit kunder i 1-5år och 3 % i 16-20 år. Det intressanta i denna del var att 17 % av respondenterna varit kunder i 1-6 månader, vilket tyder på att de är ganska nya kunder på 3A-Sport.

Eftersom en 17 % av respondenterna utgjorde relativt nya kunder är det viktigt att få fram deras åsikter gällande vad de anser om kvalitén på servicen och materiella ting. Av teorin framgick att det krävs att företag aktivt lyssnar på kunderna och studerar deras beteende för att skapa långsiktiga relationer med dem. Samtidigt är det viktigt att hålla kvar de gamla och trogna kunderna.



Figur 11. Hur ofta kunderna använder sig av 3A-Sports tjänster

Figur 11 visar hur ofta kunderna använder sig av 3A-Sports tjänster. I undersökningen framkommer att en majoritet på 49 % motionerar 2-3 gånger i veckan, 38 % av kunderna motionerar en gång i veckan, medan enbart 13 % motionerar 4 gånger i veckan.

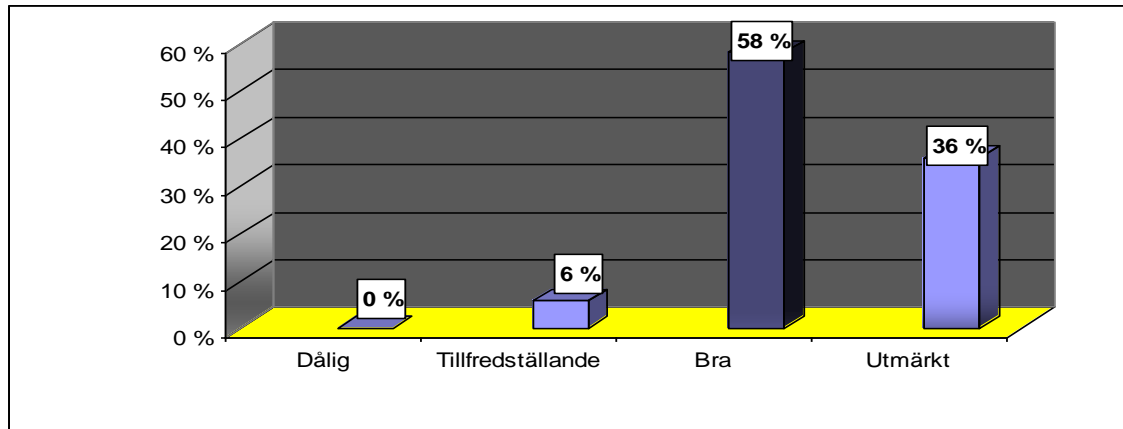


Figur 12. Användning av stödtjänster på 3A-Sport

En intressant aspekt inom undersökningen var frågan om hur stor andel av kunderna som använder sig av 3A-Sports stödtjänster i kategorin butikensprodukter, ”personal training” – tjänster och Solarium. Resultatet i figur 12 visar att enbart 30 % använde någon form av stödtjänst medan 70 % inte använde sig av någon stödtjänst. Populäraste av stödtjänsterna var butikens produkter med 19 % medan ”personal training” tjänster enbart utgjorde 2 % av de konsumerade stödtjänsterna.

## 8.2 Kvalitetspåverkande faktorer

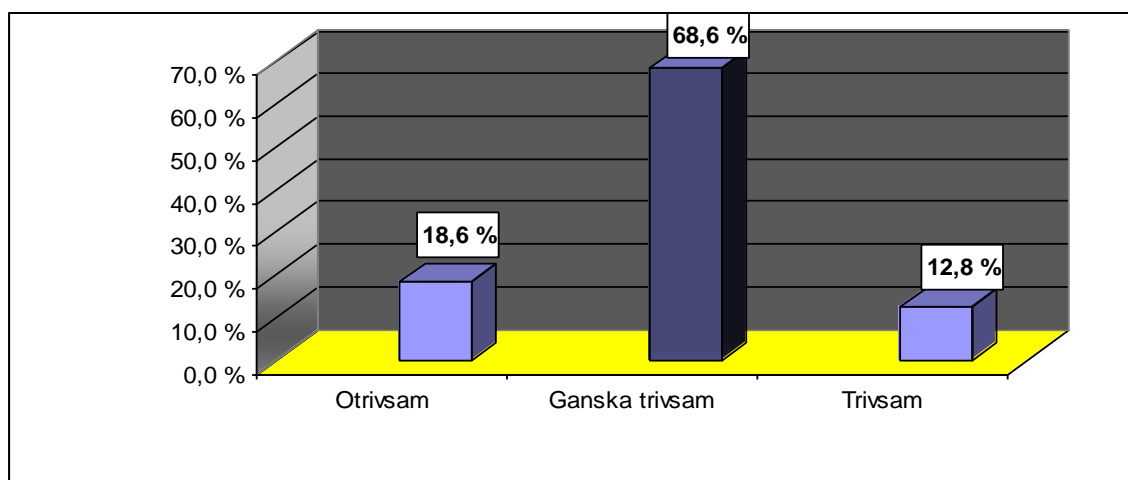
I detta kapitel analyseras resultaten av kvalitetskopplade faktorer.



Figur 13. Nivån av personalens kundbetjäning

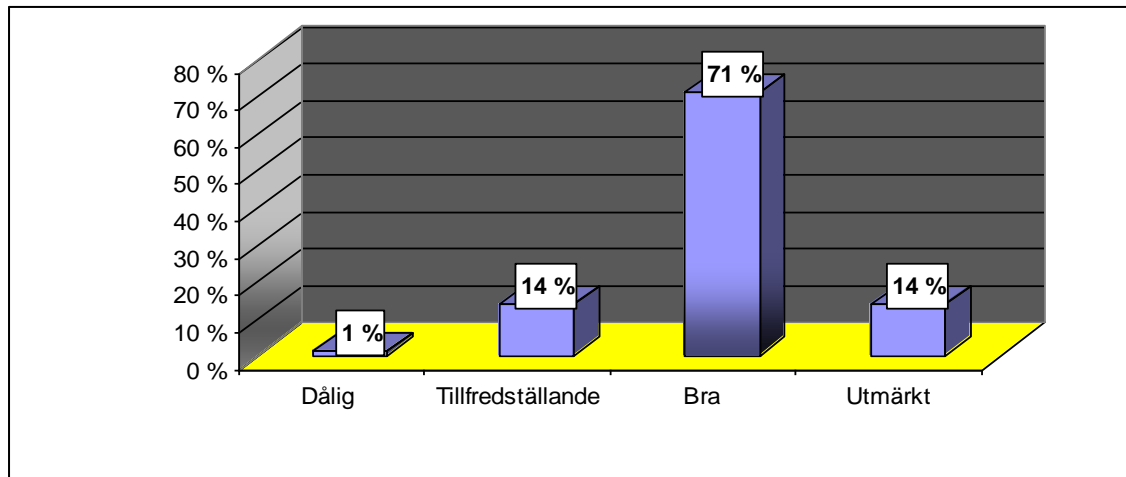
En viktig faktor med tanke på kvalitet har att göra med hur väl bemött kunden blir av personalen i fråga om att bemöta olika problem, alltså hur pålitlig och yrkesskicklig personalen är.

Figur 13 visar att kunderna på 3A-Sport anser att kundbetjäningen är på en god nivå. Över 94 % av kunderna visade sig vara mer än nöjda med kundbetjäningen. 36 % av dessa 96 % ansåg att kundbetjäningen är utmärkt. 6 % av kunderna ansåg betjäningen som tillfredställande och ingen av kunderna tyckte att kundbetjäningen var dålig, vilket är ytterst viktigt, med tanke på att hålla kvar kunderna och att locka nya kunder.



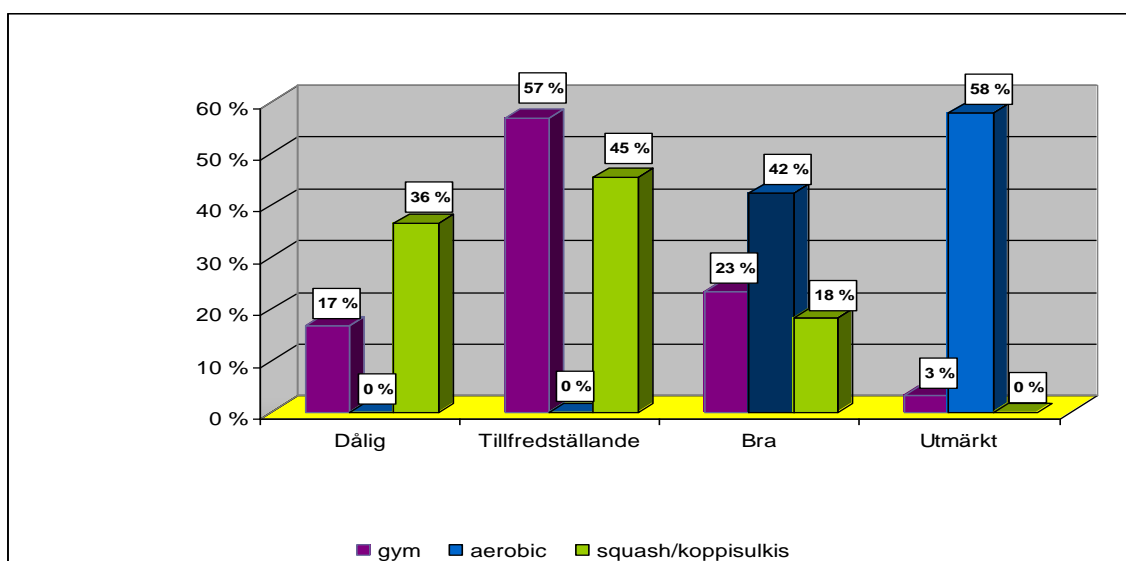
Figur 14. Fysiska omgivningen på 3A-Sport (omklädningsrum, duschar, bastun wc-utrymmen och allmän prydlighet)

Att ta reda på hur kunderna trivs på 3A-Sport med tanke på den fysiska omgivningen är viktigt eftersom trivseln inverkar på kvaliteten. Undersökningen visar enligt figur 14 att 68,6% ansåg omgivningen vara ganska trivsamt. 12,8 % av kunderna ansåg omgivningen som trivsamt medan 18,6 % ansåg den som otrivsamt. Om kunder får en känsla av att den fysiska omgivningen är god skapar detta en positiv upplevelse av tjänsten bland dem.



Figur 15. Trivsel på 3A-Sport "allmänna atmosfären" (musik, inredning och människor)

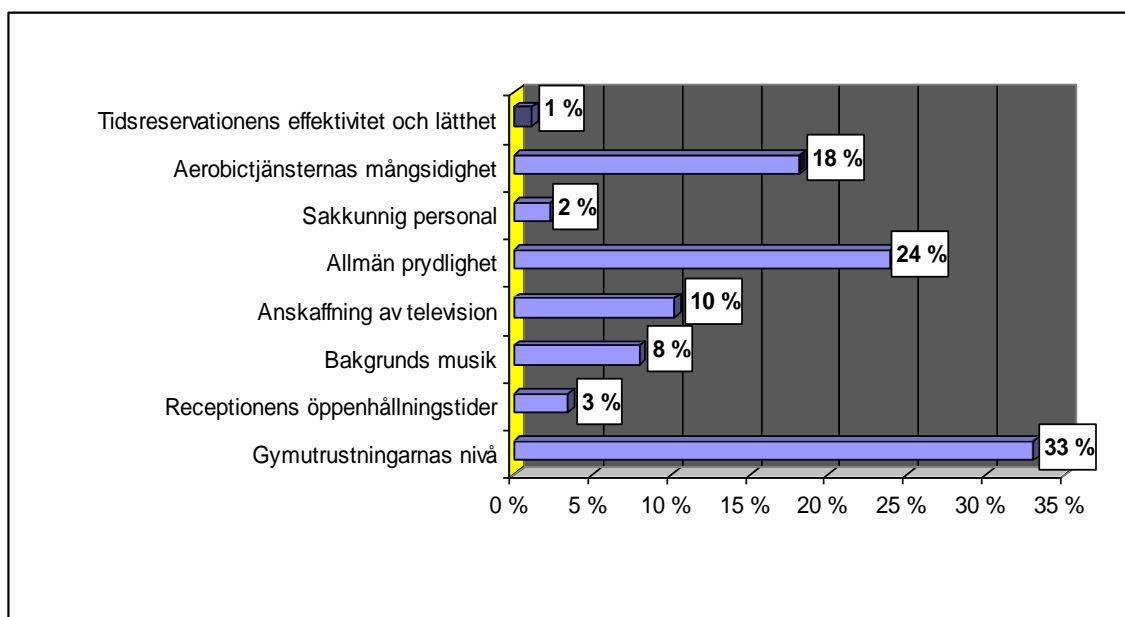
Figur 15 beskriver hur kunderna upplever den allmänna atmosfären på 3A-Sport. 71 % av kunderna ansåg att den är bra. 14 % av kunderna ansåg den som utmärkt medan lika stor procentsandel såg den som tillfredställande. Endast 1 % av kunderna ansåg atmosfären som dålig. Det positiva i detta resultat var att över 85 % av kunderna ansåg atmosfären som bra eller utmärkt.



Figur 16. Kundernas upplevelse av kvalitet

I figur 8 uppdelas kunderna enligt vilken av tjänsterna gym, aerobic, squash och ”koppisulkis” som de använder på 3A-Sport. Figur 16 beskriver vad kunderna anser om kvaliteten på tjänsten med tanke på faktorer som gymapparaternas kvalitet och funktionalitet, aerobictimmarnas nivå samt Squash och ”Koppisulkis” planens (golvet, väggarna, belysningen) nivå.

Resultatet av undersökningen i ovanstående figur visar att de som håller på med aerobic är väldigt tillfredsställda eftersom 58 % anser tjänsten som utmärkt och 42 % anser att den är bra. Av de som håller på med gymträning anser enbart 3 % att tjänsten är utmärkt, 23 % att den är bra, 57 % att den är tillfredställande och 17 % att den är dålig. Av de som spelar squash eller ”koppisulkis” upplever 18 % att tjänsten är bra, 45 % att den är tillfredställande och 36 % att den är dålig. Bland de kunder som håller på med antingen gymträning eller squash och ”koppisulkis” är åsikterna ganska varierande. En stor andel av dessa anser tjänsterna som dåliga medan en hel del anser tjänsterna som bra.



Figur 17. Saker som borde förbättras

I den sista frågan i formuläret skulle respondenterna kruxa för de saker som borde förbättras för att kvaliteten på 3A-Sports tjänsteutbud skall bli bättre. Figur 17 beskriver resultatet av den sista frågan i formuläret med de fasta svarsalternativen. Gymtrustningarnas nivå erhöll 33 % av svaren. Därefter kom allmän prydlighet med 24 % och som tredje kom aerobictjänsternas mångsidighet med 18 % av svaren.



## 9 SLUTSATSER

Resultatet av denna undersökning visar att det är väldigt viktigt att med jämna mellanrum undersöka kundnöjdhet. Genom undersökning av kundnöjdhet får man lätt och effektivt reda på vad kunder är nöjda med och information om vilka saker som borde förbättras hos ett företag för att kunderna ska bli ännu nöjdare med kvaliteten.

Kvalitet påverkar till en viss mån lönsamhet, vilket framgår av teorin. I undersökningen har kvalitetspåverkande faktorer därför tagits upp. Resultatet av undersökningen visar att kunderna är relativt nöjda med kvaliteten, bl.a. då det gäller kundbetjäning, aerobic-tjänsternas nivå och den allmänna atmosfären på motionscentret. De kvalitetspåverkande faktorer som kunderna däremot är mindre nöjda med är bl.a. den allmänna prydligheten, gymtrustningarnas kvalitet och squashplanens nivå. Fastän de kunder som använder sig av aerobictjänster är relativt nöjda med kvaliteten, förväntar sig dessa att tjänsterna skall bli mångsidigare.

För att såväl gamla som nya kunder fortsättningsvis skall vara nöjda med 3A-Sports tjänsteerbjudanden, förutsätts att ledningen som har den beslutande makten, styr och utvecklar den tekniska och funktionella kvaliteten på basen av kundernas förväntningar i denna undersökning. På detta sätt blir den kundupplevda kvaliteten mera tillfredsställd. Om kunderna blir tillfredsställda med kvaliteten kan detta leda till att inköpen och rekommendationsviljan eller ”word-of-mouth” ökar. Detta leder till säkra intäkter som slutligen påverkar företagets lönsamhet. Såsom framgår av teorin förknippas en hög kvalitet med en hög kundtillfredsställelse vilket starkt kan förknippas med högre kundlojalitet. Kvalitet, kundtillfredsställelse och kundlojalitet påverkar ett företags lönsamhet.

Som förslag till fortsatt forskning kunde man med hjälp av kundperspektivets utfallsmått i det Balanserade Styrkortet i framtiden undersöka ifall marknadsandelen ökat, hur mycket nya kunder företaget lockat, hur stor en kunds återköpsbenägenhet är av den totala omsättningen samt undersöka kundlönsamhet med hjälp av aktivitetsbaserade kostnadssystem.

## KÄLLOR

3A-Sport 2009 [www]. Hämtat 15.12.2009. <http://www.3asport.fi>

Sighard 2009 [www]. Hämtat 7.9.2009.

[http://www.sighard.com/images/Balanced Scorecard 1999.htm](http://www.sighard.com/images/Balanced%20Scorecard%201999.htm)

Kvantitatiivinen tutkimus 2010 [www]. Hämtat 5.1.2010.

[http://fi.niilopedia.org/wiki/Kvantitatiivinen\\_tutkimus](http://fi.niilopedia.org/wiki/Kvantitatiivinen_tutkimus)

Dyché, Jill 2002. The CRM Handbook. A business guide to consumer relationship management. Boston: Addison-Wesley. ISBN 0-201-73062-6.

Edvardsson, Bo 1996. Kvalitet och tjänsteutveckling. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-00154-1.

Grönroos, Christian 1996. Marknadsföring i tjänsteföretag. Malmö: Liber-Hermods. 3 uppl. ISBN 91-23-01363-X.

Grönroos, Christian 2002. Service management och marknadsföring – en CRM ansats. Malmö:Liber Ekonomi. ISBN 91-47-06379-3.

Kaplan, Robert. & Norton, David 1999. The Balanced Scorecard. Från strategi till handling. Översättning av Pär Larsson. ISL Förlag AB. ISBN 91-7698-098-7

Sörqvist, Lars 2000. Kundtillfredsställelse och kundmätningar. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-01580-1.

Zeithaml, A. & Bitner, Mary Jo 2000. Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill Companies. 2 uppl. ISBN 0-07-116994-6.

Aarto, Ilkka. 2009, intervju gällande information om 3A-Sport [muntl.] 12.12.2009.

## BILAGA 1: Följebrev



**Arvoisa Asiakas!**

Teen Arcadan Ammattikorkeakoulun lopputyönä asiakastyytyväisyystutkimusta 3A-Sport Liikuntakeskukselle. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan ohessa oleviin kysymyksiin. Kysymyksiin vastaaminen vie vain muutaman minuutin ja näin autatte 3A-Sportia kehittämään palveluaan.

Kysely on luottamuksellinen.

**Kiitos panoksestanne!**

Robert Kirkland

Arcada

Liiketalouden koulutusohjelma

## BILAGA 2: Frågeformuläret

### Asiakastyytyväisyystutkimus

(Rastita oikea vaihtoehto)

#### Perustiedot:

1. Ikä	15-24	<input type="checkbox"/>	25-34	<input type="checkbox"/>	35-44	<input type="checkbox"/>	45-54	<input type="checkbox"/>
	55-64	<input type="checkbox"/>	65-74	<input type="checkbox"/>	75-	<input type="checkbox"/>		
2. Sukupuoli	Mies	<input type="checkbox"/>	Nainen	<input type="checkbox"/>				

---

#### 3. 3A-Sport liikuntakeskuksen valintaan vaikutti ensisijaisesti

(Valitse vain yksi vaihtoehto)

- 1. Sijainti
- 2. Aukioloajat
- 3. Hinta
- 4. Palveluvalikoima
- 5. Tuttavan suosittelu

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### 4. Käytän seuraavaa palvelua 3A-Sportissa

(Valitse se palvelu, josta kerrot mielipiteesi tämän kyselyn jatkossa)

- 1. Kuntosali
- 2. Aerobic
- 3. Squash
- 4. Koppisulkis

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

#### 5. Maksan 3A-Sportin palvelun

- 1. Kertamaksuna
- 2. 10 tai 20 kerran kortilla
- 3. Kuukauden kortilla
- 4. 3 kk kortilla
- 5. 6 kk kortilla
- 6. 12 kk kortilla

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

## 6. Olen käyttänyt 3A-Sportin palvelua

1. 1-6 kuukautta
2. 6-12 kuukautta
3. 1-5v
4. 6-10v
5. 11-15v
6. 16-20v


## 7. Harrastan yleensä kuntosalia/aerobiciä/ squashia/koppisulkista

1. Kerran viikossa
2. 2-3 kertaa viikossa
3. Neljä tai enemmän


## 8. Käytän 3A-Sportin muita palveluita/tuotteita

1. Myymälän tuotteita
2. Kuntosaliohjaaja -palvelua
3. Solariumia


## 9. 3A-Sportin henkilökunnan tarjoaman palvelun taso on

1. Huono
1. Kohtalainen
2. Hyvä
3. Erinomainen


## 10. Saliympäristön viihtyisyys(pukuhuoneet, suihkut, sauna, wc-tilat ja yleinen siisteys) on

1. Epäviihtyisä
2. Melko viihtyisä
3. Viihtyisä


## 11. Yleinen ilmapiiri(musiikki, sisustus, ihmiset) on

1. Huono
1. Kohtalainen
2. Hyvä
3. Erinomainen


## 12a. 3A-Sportin kuntosalilaitteiden laatu on

1. Huono
2. Kohtalainen
3. Hyvä
4. Erinomainen


### 12b. Aerobic ohjauksen taso on

- 1. Huono
- 2. Kohtalainen
- 3. Hyvä
- 4. Erinomainen


### 12c. Squash kenttien taso (lattia, seinät, valaistus) on

- 1. Huono
- 2. Kohtalainen
- 3. Hyvä
- 4. Erinomainen


### 13. Mielestäni seuraavia asioita voisi vielä parantaa

- 1. Kuntosalilaitteiden taso
- 2. Vastaanoton aukioloajat
- 3. Taustamusiikki
- 4. Television hankinta
- 5. Yleinen siisteys
- 6. Asiantunteva palvelu
- 7. Aerobic -palvelujen monipuolisuus
- 8. Ajanvarauksen helppous ja tehokkuus


Muita parannusehdotuksia:

---

---

---

## **BILAGA 3. 3A-Sports kunders öppna svar**

### **Muita parannusehdotuksia:**

1. Paikat kuntoon! Mm. aerobic salin ovi aukeaa heikoten. Pukukaappien ovien lukot hankalia.
2. Pukukaappien lapiot voisi uusia ja kaapit numeroida uudelleen systemaattisesti (nyt muutamia tuplanumeroita).
3. Isompi pukuhuone + naisten vessoja lisää, mutta ei taida olla mahdollista.
4. Pukukaappien uusiminen.
5. Ne kaapit ☺
6. Magneetikortti ei toimi, tai toimii satunnaisesti. On kiusallista kun ei pääse treenaamaan, vaikka olisi mahdollisuus. Ikävä palata ovelta kotiin oven ollessa lukossa. Muuten ole aina ollut erittäin tyytyväinen!
7. Pukuhuone on välillä tosi ahdas
8. Naisten pukuhuoneessa usein todella ahdasta.
9. Peflettejä saunaan. Saippua/shamppoo yhdistelmä seinään kiinteästi.
10. Saunan puuosat (lauteet & seinät) ovat aika huonossa kunnossa
11. Kaappien kunto (naisten puoli)
12. Parketti kuntoon aerobic-salissa. Pukukopissa ajoittain erittäin ahdasta.
13. Kaappien lukkojen korjaus, avainten ja kaappien numerointi
14. Uusi jalkaprässi
15. Siistiä on mutta pieni remontti voisi olla paikallaan tai uudet pukukaapit. Lukot reistailevat
16. Valmiita kuntoohjeita eri tarpeisiin

17. Rikkinäiset laitteet voisi korjata
18. Laitteiden huoltoon tulisi panostaa enemmän
19. Kuntosalille juoksumatto
20. Heikoin lenkki jumppamatot. Naisten pukuhuoneessa kaappien lukot vinksallaan. Lattia keho (jumppasalissa epätasainen parketti). Vuosisiivous jumppasalissa.
21. Kaappien lukot ovat huonoja. Toisinaan jummat ovat liian täynnä. Alustat likaisia.
22. Pidemmät/myöhemmät aukioloajat!
23. Juoksumatto solariumin tilalle
24. Squash kenttien taso/kunto
25. Kunnon soutulaite
26. Squash kenttien lattiat
27. Toimiva sauna ja isompi pukuhuone, mutta eteenkin se sauna
28. Lukot kuntoon pukuhuoneessa
29. Kuntosalille voisi hankkia voimapyörän. Se maksaa vain pari kymppiä.
30. Sauna voisi olla klo 23.00 asti päällä
31. Teemailtoja liikuntaan liittyen. Naisille kauneustempaukset 20-vuotisjuhlien tapaan kivoja. Miehillä omia juttuja? Terveysteen liittyviä ilta-tempauksia 2-3kk välein. Nuorille, omaa suunnattua toimintaa esim tanssia? - tukea kaupungilta
32. Lukkoja lisää
33. Lisää crosstrainereita tai vaikka juoksumatto. Soutulaitteen voisi vihdoinkin korjata
34. Juoksumatto



35. Lämmittelylaitteiden uusiminen esim. kuntopyörät, soutulaite
36. Pukuhuoneen kaappien lukot. Enemmän aerobic tunteja ☺
37. Lisää tanssillisia tunteja. Tarjolla aika paljon body-tunteja, aeroobista vähän vähemmän, voisi olla lisää.
38. Lisää perusjumppa vaihtoehtoja
39. Kuntosali on liian painonnosto painoitteinen, Joitakin laitteita voisi vaihtaa nykyaikaisempiin ja naisille sopivimpiin. Tänne voisi saada enemmän naisia kuntoilemaan, jos punttisali ei olisi pääasiassa
40. Aerobic salin lattia vähän kupruilee joistain kohdista
41. Kaappien lukot kuntoon naisten puolella. Lisää valikoimaa, esim. urheiluvaatteita.
42. Teemapäiviä lisää. Kengille paremmat tilat. Matot loppuvat kesken joillakin tunneilla. Musiikki punttisalilla häiritsee välillä jumpan musiikin ollessa hiljais-  
ta/rauhallista.
43. Pukukopit! Enemmän valoa saunaan. Squash kenttien lattiat
44. Saunaan enemmän lämpöä. Uudet kaapit pukuhuoneeseen

